

Claudia Groß, Axel Haunschild\*

## **Liberté toujours? Gerechtigkeit und Gemeinschaft in neoliberalen Arbeitsregimen am Beispiel der Amway GmbH\*\***

Freiheit und Selbstbestimmung sind zentrale Werte unserer heutigen Arbeitswelt: Die Beziehungen zwischen Organisationen und Arbeitskräften werden marktorientierter, Beschäftigungsrisiken müssen zunehmend von Individuen getragen werden und Unternehmertum wird zum Ideal arbeitnehmerischen Handelns. Am Beispiel einer qualitativen Fallstudie zur Amway GmbH untersuchen wir, wie die mit einer individuellen Leistungsverantwortung verbundenen Gerechtigkeits- und Gemeinschaftsprobleme durch ein Unternehmen „gelöst“ bzw. abgeschwächt werden können. Wir kennzeichnen das diesbezügliche Arrangement als einen „sozialen Kontrakt“, der entlang von vier Dimensionen eine Balance zwischen den Werten Freiheit, Gemeinschaft und Gerechtigkeit herzustellen versucht, und diskutieren Besonderheiten und mögliche Verallgemeinerungen unserer Fallstudie.

### **Liberté toujours? Justice and Community in Neoliberal Work Regimes. The Example of Amway Germany**

Freedom and self-determination are central values in our current world of work: The relationships between organizations and employees are becoming more market oriented, individuals are increasingly required to cope with employment risks themselves, and entrepreneurialism has become the ideal for how people should work. Drawing on a qualitative case study of the German operations of the Amway Corporation, this article discusses how neo-liberal work arrangements may lead to tensions and problems with the values of justice and community and how organizations seek to address and partially solve these tensions. We argue that Amway's efforts to deal with these tensions can be conceptualized as a 'social contract' and we discuss to what extent the Amway case can be generalized and the role that social contracts play in addressing such tensions.

**Key words:** **autonomy, community, direct selling companies, justice, neo-liberal work regime, social contract** (JEL: D22, L26, M14, P12)

---

\* Dr. Claudia Groß, Radboud Universiteit Nijmegen, Institute for Management Research, TvA 3.1.36 – 6500 HK Nijmegen, NL. E-Mail: c.gross@fm.ru.nl (Korrespondenzadresse).

Prof. Dr. Axel Haunschild, Leibniz Universität Hannover, Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft, D – 30167 Hannover. E-Mail: axel.haunschild@wa.uni-hannover.de.

\*\* Wir danken dem betreuenden Herausgeber sowie den zwei Gutachtern für viele konstruktive Hinweise zur Erstfassung dieses Beitrags. Auch danken wir den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Jahrestagung 2012 der German Industrial Relations Association für ihre kritischen und hilfreichen Diskussionsbeiträge.

Die Herausgeber danken Prof. Dr. Thomas S. Eberle, Seminar für Soziologie an der Universität St. Gallen, dass er den Begutachtungsprozess bei diesem Aufsatz betreut hat.

Artikel eingegangen: 19.11.2012

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 6.4.2013.

## Einleitung

Viele Diagnosen aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen sind sich – bei allen Unterschieden – in einem einig: Marktlogiken und Individualisierung prägen zunehmend die Beziehungen zwischen Menschen sowie zwischen Organisationen und ihren Mitgliedern (siehe z.B. Bauman, 2001; Beck, 1986; Sennett, 1998). Aktuelle Tendenzen in der Arbeitswelt spiegeln diese Entwicklungen zum einen wider, zum anderen treiben sie diese maßgeblich mit voran: Soziale Sicherungssysteme verlangen Gegenleistungen von Unterstützten, Arbeitsmärkte werden dereguliert, Beschäftigungsverhältnisse flexibler und organisationsinterne Beziehungen marktorientierter. Ein Blick auf zentrale Begriffe und Konzepte in Debatten um die Zukunft der Arbeitswelt verdeutlicht dies: *boundaryless careers*, Portfoliokarrieren, prekäre Beschäftigung, Arbeitskraftunternehmer, unternehmerisches Selbst, Empowerment, Entgrenzung von Arbeit usw.

Die Freiheit von Arbeitgebern bzw. Organisationen, Kooperationsbeziehungen flexibel zu gestalten, und die Freiheit von Arbeitskräften, ihr Leben jenseits der in traditionellen Gesellschaften determinierten Lebenschancen und institutionalisierten Lebensentwürfe eigenständig in die Hand zu nehmen, ist zwar, wie ein Blick in die Arbeitsgesetze und auf die klassenspezifischen Karrierewege eindeutig zeigt, nicht unbegrenzt, aber scheint doch einen normativen Referenzpunkt darzustellen. Also: „*liberté toujours*“? Nun war aber der Leitspruch der französischen Revolution und damit der Ursprung der Aufklärung in Europa nicht „*liberté au-dessus de tout*“, also Freiheit über alles, sondern „*liberté, égalité, fraternité*“ (Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit). Bürgerliche Freiheit, so die dahinter liegende Idee, sollte somit nicht unabhängig von Fragen der staatsbürgerlichen Gleichheit bzw. Gleichbehandlung und der Solidarität gesehen werden; vielmehr wurde ein Dreiklang der Leitwerte Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit propagiert. Diese republikanischen Werte stellen essentielle, nicht ineinander überführbare Dimensionen von Sozialität dar. Wir greifen die Grundidee, dass Freiheit immer im Kontext kollektiver Regeln des Zusammenlebens zu sehen ist, auf und verwenden sie für eine Analyse heutiger neoliberaler Arbeitsorganisationen bzw. Arbeitsregime. Individuelle Handlungsautonomie allein – so die analoge Argumentation – stellt weder sozialen Zusammenhalt (Gemeinschaft) noch eine als gerecht wahrgenommene Verteilung von Ressourcen und Chancen (Gerechtigkeit) sicher. Eine Betonung individueller (unternehmerischer) Freiheit erzeugt hiernach neue Probleme von wahrgenommener Ungerechtigkeit und Ansätze zu deren Aufhebung sowie neue Formen der Vergemeinschaftung bzw. Kollektivität, die wir im vorliegenden Beitrag näher untersuchen möchten. Eine zentrale Ausgangsannahme hierbei ist, dass Spannungen zwischen Freiheit, Gerechtigkeit und Gemeinschaft sowie Lösungsansätze hierzu sowohl die organisationale als auch die gesellschaftliche Ebene umfassen. Dies zeigt sich u.a. in Studien zur Bedeutung von sozialen Netzwerken in kompetitiven kreativen Industrien oder unter Tradern an der Wall Street bzw. der Londoner City sowie grundlegender auch in Ansätzen, die die Bedeutung lebensweltlicher Praktiken und gesellschaftlicher Strukturen für das Verständnis organisationaler Praktiken betonen wie das Konzept sozialer Kontrakte zwischen Organisationen und ihren Mitgliedern (Haunschild, 2011). Organisationale Mechanismen für den Umgang mit Gerechtigkeits- und Gemeinschaftsproblemen müssen hiernach anschlussfähig sein an

gesellschaftlich konstituierte und kollektiv geteilte Denk-, Verhaltens- und Wahrnehmungsschemata.

Im vorliegenden Beitrag untersuchen wir, wie Freiheit, Gerechtigkeit und Gemeinschaft auf organisationaler und gesellschaftlicher Ebene im Sinne eines sozialen Kontraktes zwischen Organisation und Mitgliedern ineinandergreifen. Dazu analysieren wir das Verhältnis von Freiheit, Gerechtigkeit und Gemeinschaft in der Amway GmbH, eine Organisation, die in besonderer Weise die (unternehmerische) Freiheit ihrer Mitglieder betont. Amway gehört, wie auch Tupperware oder Vorwerk, zu den Direktvertriebsorganisationen, die ihre Produkte über selbstständige Handelsvertreter in der Wohnung des Kunden statt im stationären Handel verkaufen. Darüber hinaus spielen in Amway – abgekürzt aus American Way – Werte wie Freiheit, Leistungsprinzip und Eigenverantwortlichkeit des Einzelnen für Erfolg und Misserfolg eine zentrale Rolle. Das Unternehmen mit seinen rund 3,6 Millionen Mitgliedern weltweit und einem Umsatz von 10,9 Mrd. US-Dollar in 2011 (Alticor Inc., 2012) sieht sich als Vorreiter bei der Bereitstellung freiheitlicher Beschäftigungsmöglichkeiten für eigenständige, risikofreudige, lernbereite und selbstverantwortliche Individuen. Der hohe Stellenwert der (im Vergleich zum aufklärerischen Ideal reduktionistisch verstandenen) Freiheit in Amway wirft jedoch auch die Frage auf, welche Probleme der Gerechtigkeit und Gemeinschaft mit einer für Unternehmen sehr weitgehenden Form individueller Freiheit und Selbstverantwortung verbunden sind und wie diese Probleme von Amway auf organisationaler Ebene und durch den Bezug zum gesellschaftlichen Kontext des Unternehmens adressiert, vermindert oder gar gelöst werden.

Zur Beantwortung dieser Frage analysieren wir empirisches Material, das von der Erstautorin dieses Beitrags im Rahmen einer ethnographischen Fallstudie erhoben wurde. Zuvor soll im nachfolgenden Abschnitt genauer auf Analysen der Folgen eines neoliberalen Freiheitsideals eingegangen und das Konzept des sozialen Kontraktes eingeführt werden. Nach der Fallbeschreibung und Methodik wird dargelegt, warum Freiheit, Gerechtigkeit und Gemeinschaft bei Amway in Spannung zueinander stehen und mit welchen organisationalen Steuerungsmechanismen diese Spannungen „gelöst“ oder zumindest abgeschwächt werden.

Es wird gezeigt, dass die Gesamtheit der so analysierten Praktiken als Teil eines spezifischen sozialen Kontraktes zwischen Amway und seinen Mitgliedern konzeptualisiert werden kann. Amway bietet damit ein Beispiel dafür, wie trotz der Individualisierung sowohl von Risiken als auch der (zugeschriebenen) Verantwortung für Erfolg und Scheitern Organisationen aus Sicht ihrer Mitglieder zugleich Freiheit, Gerechtigkeit und Gemeinschaft gewährleisten können. Zu identifizierende Probleme des „Amways“ und die Übertragbarkeit dieses Beispiels auf neue Arbeitsformen allgemein werden abschließend diskutiert.

### **Folgen eines neoliberalen Freiheitsideals und soziale Kontrakte**

In seiner Analyse aktueller Entwicklungen der Arbeitswelt spricht Opitz (2004) davon, dass die *liberale* Gouvernementalität der Moderne, die durch eine bürgerliche Gesellschaft, die Unterscheidung von Staat und Gesellschaft sowie die Sicherstellung eines funktionierenden Marktes geprägt war, in so genannten postfordistischen Arbeitsregimen von einer *neoliberalen* Gouvernementalität abgelöst wurde. Diese neoliberale

Gouvernementalität zeichnet sich durch das Prinzip verantwortlich-disziplinierter Autonomie und den Markt als Mittel *fremdgesteuerter Selbststeuerung* aus (s.a. Bröckling, 2007; Burchell, 1993; Opitz, 2004; Rose, 1990). Die kritische, an Foucault und Deleuze anschließende Analyse von Opitz zielt darauf, diese auf Internalisierung von Marktmechanismen basierende, verdeckte bzw. verschleierte Herrschaftsform „mit freiheitlichem Antlitz“ (Opitz, 2004) offenzulegen. Die mit einer so verstandenen Freiheit und mit zunehmender Individualisierung verbundenen desintegrativen Kräfte waren und sind Gegenstand zahlreicher gesellschaftstheoretischer Analysen, die im Folgenden kurz und ausschnittshaft nachgezeichnet werden sollen.

### ***Freiheit und Individualisierung***

Zentrale gesellschaftliche Voraussetzung für Selbststeuerung ist die für die Moderne kennzeichnende Freiheit und Chance des Einzelnen, sein Leben in hohem Maße selbst zu gestalten, d.h. die Individualisierung der Lebensführung (Beck & Beck-Gernsheim, 1994; Simmel, 1922). Die Pflicht, sein Leben zu gestalten, und damit verbunden die Individualisierung des Versagens fragt nach neuen Möglichkeiten der individuellen Orientierung, was sich z.B. in einer wachsenden Ratgeber- und Lebenshilfeliteratur widerspiegelt (s.a. Beck & Beck-Gernsheim, 1994; Hitzler & Honer, 1994; Rimke, 2000).

Die mit Individualisierung verbundenen gesellschaftlichen und individuellen negativen Auswirkungen wurden insbesondere von Soziologen ausführlich analysiert; zu diesen negativen Konsequenzen zählen z.B. Entfremdung, Weltverlust, Sinn- und Orientierungsverlust, Vereinsamung, Heimatlosigkeit, neue Formen der Ungleichheit sowie Desintegration (Beck, 1986; Gross, 1994; Heitmeyer, 1994; Hitzler & Honer, 1994; Münch, 1991). Diese kritische Betrachtung der Moderne thematisiert also auch mögliche Konflikte zwischen neuen Freiheiten auf der einen und dem Rückgang traditioneller Formen der Gemeinschaft sowie dem Verlust einer stabilen, auf Herkunft und Ungleichheit basierenden Gesellschaftsordnung auf der anderen Seite.

### ***Gerechtigkeit und Gemeinschaft***

Auch die Individualisierung der Lebensführung und die gleichzeitige individuelle Pflicht, für die eigene Lebensgestaltung zu sorgen, führen zu sozialer Ungleichheit. Da soziale und individuelle Chancen vom ökonomischen, sozialen und kulturellen Kapital abhängen (Bourdieu, 1983), sind Lebenschancen unabhängig von individuellen Anstrengungen ungleich verteilt. Einer formalen Chancengleichheit (z.B. Bildung, Berufswahl) steht somit weder „Ergebnisgleichheit“ noch zwangsläufig „Chancengerechtigkeit“, d.h. gleiche Ergebnisse bei (wie zu bewertender?) gleicher Leistung, gegenüber (Meulemann, 2004). Heitmeyer (1994, S. 46) verweist mit seinem „Desintegrationstheorem“ ebenfalls auf den Zusammenhang zwischen Freiheit, Ungleichheit, abnehmender Solidarität und sozialer Desintegration.

Der mit der Freiheit verbundene Imperativ, sein Leben individuell zu gestalten und sich zu verwirklichen, beinhaltet die Individualisierung von Verantwortlichkeiten und Risiken (Beck, 1986). Das dazugehörige Gesellschaftsbild geht von einem Zusammenschluss von Einzelpersonen aus, der sich u.a. im methodologischen Individualismus des ökonomischen Verhaltensmodells widerspiegelt. Mit Blick auf Gemein-

schaft wird dementsprechend eine abnehmende Bedeutung familiärer und traditioneller Bande und kollektiv geteilter Wertorientierungen, aber auch staatlich regulierter Formen der Solidarität konstatiert. Zugehörigkeit zu sozialen Gemeinschaften bzw. Interessengemeinschaften wird so selbst zur individuellen Aufgabe, wie es auch im Konzept des Arbeitskraftunternehmers von Voß und Pongratz (1998) zum Ausdruck kommt.

Neben diesen desintegrativen Kräften der Moderne wird aber auch auf wachsende und komplexere Abhängigkeiten hingewiesen, z.B. technologische und rechtliche Rahmenbedingungen (Beck, 1996) und eine Vielzahl rollenspezifischer Verhaltenserwartungen (Simmel, 1922). Münch bezeichnet dies als „Paradoxie des Individualismus“: Mehr Autonomie steht neuartigen Begrenzungen der Freiheit des Einzelnen gegenüber und so wächst die „Abhängigkeit des Menschen von entfernten Vorgängen, die er selbst nicht unmittelbar beeinflussen kann“ (Münch, 1991, S. 263).

### ***(Dis-)Embeddedness und soziale Kontrakte***

Die in den vorangegangenen Abschnitten skizzierten Analysen der Folgen eines neoliberalen Freiheitsideals konstatieren eine Zunahme an individueller Freiheit bei zugleich neuen Abhängigkeiten, aus dieser Freiheit resultierende Formen von Ungleichheiten bzw. Gerechtigkeitsproblemen sowie Tendenzen der Auflösung traditioneller Gemeinschaften. Daraus ergibt sich das Bild einer Individualisierung mit negativen Konsequenzen für Gerechtigkeit und Gemeinschaft. Dieses Bild ist jedoch für eine Analyse der Arbeitswelt einschließlich organisationaler Praktiken zu undifferenziert. Während die Frühphase der Industrialisierung durch massive soziale Entbettungsprozesse geprägt war (Polanyi, 1977), erfolgte als Reaktion auf massive „soziale Kritik“ (Boltanski & Chiapello, 2003) und als Ergebnis kontinuierlicher Aushandlungsprozesse und Arbeitskämpfe (Deutschmann, 2002) eine zunehmende – nationalstaatlich unterschiedlich ausgeprägte – Abfederung individueller (Arbeits-) Marktrisiken durch soziale Sicherungssysteme (auch als Dekommodifizierung bezeichnet; vgl. Esping-Andersen, 1990) sowie die Entwicklung (fordistischer) interner Arbeitsmärkte. Für unsere Studie von besonderer Bedeutung sind die ca. in den 1980er Jahren beginnenden und nach Boltanski und Chiapello (2003) auf die sogenannte künstlerische Kritik am Kapitalismus zurückgehenden Entwicklungen in der Arbeitswelt, die Freiheit und Selbstbestimmung in den Mittelpunkt stellen.

Während die Zunahme vermarktlichter und individualisierter Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bzw. zwischen Auftraggebern und Arbeitskräften von zahlreichen Autoren betont und untersucht wird (siehe z.B. Cappelli, 1995; Moldaschl & Sauer, 2000; Voß & Pongratz, 1998), werden die hiermit verbundenen Gemeinschafts- und Gerechtigkeitsprobleme häufig, wie beim Konzept des psychologischen Kontraktes (Rousseau, 1995), aus individueller Perspektive betrachtet oder es wird einseitig auf die negativen Auswirkungen von Flexibilisierung und Individualisierung verwiesen (Sennett, 1998). Zugleich aber zeigen zahlreiche Studien insbesondere zu den kreativen Industrien, in denen kurzfristige Beschäftigung, geringe Organisationsbindung und kompetitive Arbeitsmärkte weit verbreitet sind, dass soziale Netzwerke als organisationsübergreifende Formen der Gemeinschaft von besonderer Relevanz sind (siehe z.B. die Beiträge in McKinlay & Smith, 2009). Auch Marsden



(2004) argumentiert, dass in projektbasierten Industrien Kooperationsbeziehungen zwischen Arbeitgebern und -nehmern eingebettet sind in ein institutionelles Umfeld, das u.a. über Erwartungsstrukturen bezüglich gerechter Leistungsaustausche sowie über Beziehungsnetzwerke und kollektive Reputationsbildung Unsicherheiten von Arbeitskontrakten mindert und damit zur Stabilität des Beschäftigungssystems beiträgt. Die genannten Ansätze erklären allerdings nicht, welche Formen der Abfederung negativer Konsequenzen von Freiheit sich in der Folge verantwortlich-disziplinierter Autonomie und durch den Markt *fremdgesteuerter Selbststeuerung* herausbilden und welche Rolle organisationale Praktiken hierbei spielen, insbesondere wenn nicht auf institutionalisierte überorganisationale Lösungen zurückgegriffen werden kann.

Daher greifen wir als Analyserahmen für die nachfolgende empirische Studie der Amway GmbH auf das Konzept des *sozialen Kontraktes* zurück. Wir verstehen hierunter kollektiv geteilte Denk-, Wahrnehmungs- und Verhaltensschemata von Organisationsmitgliedern, die gegenseitige Passung mit organisationalen Praktiken aufweisen (Haunschild, 2011). Diese geteilten Denk-, Wahrnehmungs- und Verhaltensschemata können zum Beispiel von Milieu und Lebensstil geprägt sein, wie es insbesondere bei Künstlern oder kreativen Arbeitskräften beobachtbar ist (Haunschild, 2011). Auch arbeitsbezogene Identitäten, die zwar von Organisationen mehr oder weniger bewusst und stark mitbeeinflusst (Alvesson & Willmott, 2002), aber nicht determiniert werden, können den sozialen Kontrakt zwischen Organisationen und ihren Mitgliedern prägen.

Das Konzept des sozialen Kontraktes, mit dem ursprünglich und im auch hier verwendeten nicht-materialistischen Sinn die gegenseitigen Rechte und Ansprüche zwischen Individuen und Staat benannt wurden (so bei Jean-Jacques Rousseau), erweitert den „psychological contract“ um die gesellschaftliche Ebene der kollektiven Präferenz- und Einstellungsbildung. Auch dient es dazu, die wechselseitigen Konstitutionsverhältnisse zwischen organisationalen Praktiken und der Lebenswelt der Organisationsmitglieder zu untersuchen. Gemeinschafts- und Gerechtigkeitsprobleme werden in der Analyse so weder kollektivisiert (soziale Sicherungssysteme) noch individualisiert (Stressforschung, „coping strategies“).

Die Amway GmbH verkörpert die zu Beginn dieses Abschnitts unter Bezugnahme auf Opitz (2004) charakterisierte neoliberale Gouvernamentalität. Das Unternehmen sieht sich als Vorreiter bei der Bereitstellung freiheitlicher Beschäftigungsmöglichkeiten und betont Werte wie individuelle Freiheit, Leistungsprinzip und Eigenverantwortlichkeit des Einzelnen für Erfolg und Misserfolg. Die von uns in diesem Beitrag eingenommene Analyseperspektive fokussiert die organisationale Seite des sozialen Kontrakts bei Amway und lenkt den Blick darauf, wie das Unternehmen durch organisationale Praktiken und durch die Bezugnahme auf den gesellschaftlichen Kontext versucht, das mit einem neoliberalen Arbeitsregime verbundene Spannungsverhältnis zwischen Freiheit, Gerechtigkeit und Gemeinschaft abzuschwächen oder gar zu lösen. Vor der Darlegung dieses Spannungsverhältnisses und der Analyse organisationaler Praktiken werden im nachfolgenden Abschnitt zunächst das Fallunternehmen vorgestellt und die empirischen Methoden erläutert.

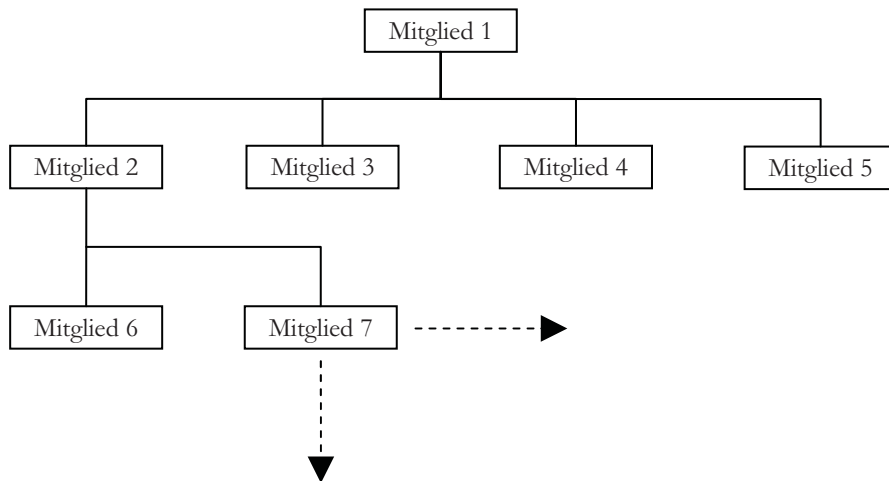
## Fall und Methodik

### *Der Fall Amway GmbH*

Die Amway Corporation wurde 1959 in den USA gegründet und ist heutzutage in mehr als 80 Staaten tätig, in denen sie vor allem Produkte aus den Bereichen Kosmetik, Haushalt, Nahrungsergänzung und Wellness vertreibt. In Deutschland ist sie seit 1975 ansässig und erwirtschaftete mit seinen rund 85.000 Mitgliedern einen Umsatz von 91 Mio. Euro in 2010 (Amway GmbH [Ed.], 2011).

Der deutsche Unternehmenszweig der Amway GmbH dient als instrumentelle Fallstudie (Stake, 2005), da er als Direktvertriebsunternehmen in besonders markanter Weise ein neoliberales Arbeitsregime verkörpert und dieses bewusst und gezielt forciert: Anstelle von Arbeitsverträgen unterschreiben neue Mitglieder einen sogenannten Geschäftspartnerantrag. Dieser regelt u.a., dass Mitglieder selbstständige Vertriebspartner sind, die bei freier Zeiteinteilung und ohne Umsatzvorgaben ihrer Tätigkeit nachgehen können (Amway GmbH, 2004). Außer Volljährigkeit und Mündigkeit bestehen keine Mindestanforderungen an zukünftige Mitglieder. Eine soziale Absicherung besteht ebensowenig wie feste Einkommensbestandteile und der Verdienst hängt ausschließlich von der eigenen Leistung ab.

**Abb. 1: Struktur selbständiger Mitglieder bei Amway**



Der finanzielle Erfolg der Mitglieder beruht auf zwei Tätigkeiten: erstens dem für Direktvertriebe wie Tupperware oder Vorwerk charakteristischen Verkauf von Produkten an Endkunden. Mitglieder erwerben Produkte beim Unternehmen und verkaufen diese (mit Gewinn) an Endkunden. Zweitens, und hier unterscheidet sich Amway deutlich von Direktvertrieben wie Tupperware (zum Vergleich der Unternehmen Tupperware und Amway s. Groß, 2008), hängt der finanzielle Erfolg von Mitgliedern in Amway stark vom Anwerben weiterer Mitglieder ab. Das Anwerben neuer Handelsvertreter, die ebenfalls Produkte verkaufen und wiederum selbst Mitglieder anwerben, ermöglicht es Anwerbern eine eigene „Downline“ aufzubauen, auf deren Leistungen sie eine „Superprovision“ erhalten. Abbildung 1 illustriert diesen Aufbau:

Die Downline von Mitglied 1 besteht aus den Mitgliedern 2-7. Für die Mitglieder 2-7 ist Mitglied 1 die „Upline“.

Die Superprovisionen, die die Upline auf „ihre“ Downline erhält, werden unternehmensintern als Schlüssel für das Erreichen eines hohen und regelmäßigen Einkommens bewertet (Scheibeler, 2004; Schwarz & Schwarz, 2001, 2002; Sonnabend, 1998). In Motivationsbüchern wird erläutert, wie Mitglieder durch das kontinuierliche Anwerben weiterer Geschäftspartner finanziell erfolgreich werden können (Schwarz & Schwarz, 2001). Als Vorbild für Erfolg wird in Deutschland beispielsweise das Ehepaar Max und Marianne Schwarz hervorgehoben, das Amway in 1977 beitrat und das als Einkommensmillionär gilt. Auf der Leistungsstufe des sogenannten Founder Crown Ambassador 60 gilt deren Downline heute als eine der größten Europas (Amway Wiki, 2013). Während die Einkünfte unbekannt sind, umfasst diese Downline nach eigenen Angaben ca. 400.000 Mitglieder in ganz Europa (Groß, 2008, S. 183).

### ***Empirischer Zugang und Erhebung***

Die vorliegende Fallstudie basiert auf einer ethnographischen Studie, die in den Jahren 2004-2006 durchgeführt wurde (Groß, 2008). In 2011-2012 wurde die Studie erweitert und aktualisiert, wobei sich für die Fragestellung des vorliegenden Beitrags jedoch keine Unterschiede zwischen den älteren und den aktualisierten Daten ergaben. Die Studie umfasst schriftliche Materialien, qualitative Interviews und teilnehmende Beobachtung (Stake, 2005).

Die teilnehmende Beobachtung erfolgte durch die erste Autorin, die in der Rolle der Wissenschaftlerin an wöchentlichen Veranstaltungen, privaten Treffen von Mitgliedern, Rekrutierungstrainings und einem 2,5-tägigen europäischen Seminar mit 1.500 Teilnehmern teilnahm. Die Beobachtung umfasste ungefähr 100 Stunden, zu denen Notizen in einem Forschungstagebuch festgehalten wurden (Atkinson & Hammersley, 1994).

Zudem wurden halbstandardisierte Leitfadeninterviews mit 20 aufsteigenden und langjährigen selbstständigen Mitglieder Amways durchgeführt (Rubin & Rubin, 1995). Die Mitglieder gaben Auskunft zu verschiedenen Aspekten der Tätigkeit (Gründe Einstieg, Anwerben, Verdienstmöglichkeiten), der Bedeutung der Tätigkeit für ihr Leben sowie zur Unternehmenskultur. Die zehn Männer und zehn Frauen waren zum Zeitpunkt des Interviews zwischen einem und 24 Jahr(en) Amway-Mitglieder. Die Interviews dauerten durchschnittlich eine Stunde, wurden aufgezeichnet und vollständig transkribiert (Lamnek, 1989). Da Amway als Unternehmen gesellschaftlich umstritten ist (s. hierzu Groß, 2008; Scheibeler, 2004; Sonnabend, 1998), wurden zudem acht frühere Mitglieder und fünf Freunde bzw. Familienangehörige von (ehemaligen) Mitgliedern telefonisch, schriftlich oder via Email interviewt.

Die schriftlichen Datenquellen umfassten sowohl Material von Amway als auch von ehemaligen Mitgliedern. Zu den Unternehmensmaterialien zählten u.a. deutschsprachige Informationshefte, die Unternehmenszeitung „Amagram“, transkribierte Aufzeichnungen von Motivationsreden erfolgreicher Mitglieder sowie mehrere deutschsprachige und internationale Internetseiten und Buchpublikationen. Von ehemaligen Mitgliedern lagen autobiographische Werke, deutsche und internationale Internetseiten und zahlreiche Leserbriefe aus dem Internet vor.



Die teilnehmende Beobachtung gewährte nicht nur Zugang zu Interviewpartnern, sondern ermöglichte auch einen Einblick in die gelebte Unternehmenskultur und damit in die Art und Weise, wie die Werte Freiheit, Gemeinschaft und Gerechtigkeit in Amway verstanden und umgesetzt werden. Die Interviews erlaubten vor allem einen tieferen Einblick in die Art und Weise, wie Mitglieder die genannten Werte sowie Spannungsverhältnisse zwischen diesen Werten erfahren, bzw. warum potentielle Spannungsverhältnisse gerade nicht erfahren wurden. Die analysierten Dokumente gestatteten vor allem eine bessere Einschätzung, inwieweit das spezifische Verständnis von Freiheit, Gemeinschaft und Gerechtigkeit über die hier durchgeführte Erhebung hinaus innerhalb Amways verbreitet ist und welche der vorliegenden Ergebnisse eventuell persönlichen Umständen der Interviewpartner oder regionalen Unterschieden zuzuschreiben sind.

### ***Analyse der Daten***

Um die verschiedenen organisationalen Mechanismen zur (partiellen) Lösung von Spannungen zwischen Freiheit, Gemeinschaft und Gerechtigkeit in Amway herauszuarbeiten, wählten wir zur Analyse unserer Daten eine induktive Vorgehensweise im Sinne der Grounded Theory (Glaser, 1978; Miles & Huberman, 1994). Unsere Analyse erfolgte in drei sich überschneidenden Phasen, die dazu dienten, potentielle organisationale „Lösungen“ nicht nur zu sammeln, sondern auch zu abstrahieren und zu kategorisieren. Der Analyseprozess wurde durch das Softwareprogramm atlas.ti unterstützt, das sowohl für die Analyse der Interviews und Reden sowie der Leserbriefe verwendet wurde.

Im ersten Analyseschritt verwendeten wir offene Codes, um die Komplexität der Werte Freiheit, Gemeinschaft und Gerechtigkeit in Amway zu erfassen („open coding“, Dougherty, 2002; s.a. Corbin & Strauss, 1990). Leitfragen für diesen Analyseschritt waren u.a., was diese Werte in Amway bedeuten, wie diese Werte zum gesellschaftlichen Kontext des Unternehmens sowie zur Lebenswelt der Mitglieder passen und welche Gründe es aus Sicht der Mitglieder und dem Unternehmen gibt, dass diese Werte in und durch Amway gelebt werden können.

In einem zweiten Analyseschritt konzentrierten wir uns auf das Verhältnis der Codes zueinander („axial coding“, Dougherty, 2002; s.a. Corbin & Strauss, 1990): Der Abgleich zwischen den spezifischen Ausprägungen von Freiheit, Gemeinschaft und Gerechtigkeit und den jeweiligen Begründungen, warum Amway diese Werte gleichzeitig verkörpert, führte zur abstrakten Kategorie „organisationale Mechanismen“. Die organisationalen Mechanismen beziehen sich auf Praktiken Amways, die darauf abzielen, potentielle Spannungen zwischen den genannten Werten zu reduzieren oder aufzulösen.

Im dritten Analyseschritt konzentrierten wir uns darauf, unser Verständnis der organisationalen Mechanismen zu verdichten, zu verfeinern und zu generalisieren (Glaser, 1978). Dazu strichen wir bedeutungsgleiche Elemente und kategorisierten die Mechanismen entlang von vier Dimensionen, auf denen potentielle Spannungsverhältnisse sowohl innerhalb der Organisation als auch zwischen der Organisation und ihrem gesellschaftlichen Kontext adressiert werden: (1) das Verhältnis der Mitglieder zueinander, (2) das Verhältnis von privatem und beruflichem Leben der Mitglieder,

(3) das Verhältnis zwischen Organisation und Individuum und (4) das Verhältnis zwischen der Organisation und ihrer Umwelt.

Im folgenden Abschnitt wird zunächst erläutert, warum in Amway potentielle Spannungen zwischen den Werten Freiheit, Gemeinschaft und Gerechtigkeit zu erwarten sind. Anschließend wird anhand der vier genannten Analysedimensionen aufgezeigt, welche organisationalen Mechanismen in Amway eingesetzt werden, um potentielle Spannungen zu adressieren.

### **Freiheit im Spannungsverhältnis mit Gerechtigkeit und Gemeinschaft in Amway**

Passend zu ihrem US-amerikanischen Ursprung versteht sich die Amway Corporation als ein Unternehmen, durch das seine Mitglieder als selbstständige Unternehmer finanzielle sowie persönliche Freiheit erlangen können (Biggart, 1989; Groß & Jung, 2009). Ein langjähriges Mitglied erläutert das Selbstbild Amways:

„Das ist einfach das, dass wir alle die Möglichkeit haben, (...) uns unabhängig zu machen von äußerlichen Zwängen. Und das kann man nur, indem man eben nicht in dem System arbeitet, das (...) durch Zwänge funktioniert – Punkt eins. Und Punkt zwei, indem man sich finanziell unabhängig macht. ... Die Chance hat so gut wie keiner im normalen Beruf. Das geht nicht. Und bei uns geht das!“ (Mitglied 10).

Diese Eigenwahrnehmung wird durch die formale Selbstständigkeit der Mitglieder gestützt: Das Unternehmen fordert keinen Mindestumsatz, keine Anwesenheitspflicht und keine festen Arbeitszeiten von seinen Mitgliedern (Amway GmbH, 2004). Zudem wird der Arbeitseinsatz ambitionierter Mitglieder nicht beschränkt, da jeder eine beliebig hohe Anzahl neuer Mitglieder anwerben und so als Upline hohe Provisionsstufen mit beträchtlichen Einkommen erreichen kann. So wird für den sogenannten Kronenbotschafter ein Jahreseinkommen von 1,3 Mio. Euro vorgerechnet (Schwarz & Schwarz, 2001, S. 32) und ein Motivationsbuch verspricht, dass jeder „ich wiederhole, jeder, der bereit ist, im Network Marketing zwei oder drei Jahre hart zu arbeiten“, sich ein Zusatzeinkommen von zumindest 75.000 Euro erarbeiten könne (Schwarz, 1999a, S. 27).

Die selbstständige Tätigkeit sowie die Möglichkeit, ein überdurchschnittliches Einkommen zu erwirtschaften, werden als Basis für weitreichende persönliche Freiheiten gesehen. „Freiheit“ bedeutet in Amway, „keinen Chef zu haben“, eigene Wünsche zu erfüllen, die eigene Persönlichkeit zu entwickeln und so sein eigenes, individuelles Glück finden und durch die Amway-Tätigkeit verwirklichen zu können (für eine ausführliche Analyse dieser und anderer Wertvorstellungen siehe Groß, 2008).

Das ausgeprägt neoliberale Arbeitsregime sowie das damit verbundene spezifische Freiheitsverständnis lassen deutliche Kehrseiten hinsichtlich der Werte von Gemeinschaft und Gerechtigkeit vermuten: Es ist zu erwarten, dass die hohen Freiheitsgrade selbstständiger Mitglieder einer Vergemeinschaftung entgegenstehen und die Entwicklung einer geteilten organisationalen Identität erschweren. So lässt sich angesichts fehlender gemeinsamer Arbeitsstätten und -zeiten und einem strikt auf Umsatzleistung basierenden Belohnungssystem vermuten, dass Mitglieder nur in geringem Ausmaße miteinander in Kontakt stehen. Lose Bindungen lassen sich auch vermuten, da alle selbstständigen Mitglieder in direkter Konkurrenz zueinander stehen: Jedes

Mitglied übt die gleichen Tätigkeiten aus und, da keinerlei Gebietsschutz für den Verkauf von Produkten oder das Anwerben neuer Mitglieder existiert, lassen sich sowohl Kunden als auch potentielle Mitglieder gegenseitig abwerben.

Auch zwischen den Werten Freiheit und Gerechtigkeit lassen sich Spannungen vermuten. Da die Entlohnung in Amway auf einem rein leistungsorientierten System beruht und vor allem diejenigen belohnt, die schon vor vielen Jahren eine große, eigene Downline aufgebaut haben, sind die Einkünfte äußerst ungleich verteilt. Während ehemalige Mitglieder in Interviews sowie in schriftlichen Schilderungen von Schulden berichten, die sie durch die langen und wenig fruchtbaren Investitionen in ihre Tätigkeit angehäuft haben (Scheibeler, 2004; Sonnabend, 1998), erlangen einige wenige, sehr erfolgreiche Mitglieder großen Reichtum wie die oben erwähnte Downline von Max und Marianne Schwarz.

Trotz der zu vermutenden Spannungsverhältnisse versteht sich Amway keineswegs als Unternehmen, das allein das Ideal der Freiheit propagiert. Aufbauend auf dem Vermächtnis der inzwischen verstorbenen US-amerikanischen Gründer werden offiziell die Werte Freiheit, Familie, Hoffnung und Anerkennung als zentral betont (Amway GmbH [Ed.], 2013). Im Folgenden analysieren wir, wie Amway potentielle Spannungsverhältnisse zwischen den in Deutschland relevanten Werten Freiheit, Gemeinschaft und Gerechtigkeit adressiert (für eine nähere Analyse der Unternehmenskultur Amways USA s. Biggart, 1998; für Deutschland s. Groß, 2008).

## **Analyse: Organisationale Mechanismen im Spannungsfeld Freiheit–Gerechtigkeit–Gemeinschaft**

Im Rahmen unserer Analyse der empirischen Daten kristallisierten sich vier Dimensionen heraus, auf denen Amway die Spannungsverhältnisse zwischen Freiheit, Gemeinschaft und Gerechtigkeit adressiert.

### ***1. Verhältnis der Mitglieder zueinander: Die Paradoxie der freiwillig gewählten Abhängigkeit***

Die erste Dimension bezieht sich auf das Verhältnis der Mitglieder zueinander: Das neoliberale Arbeitsregime in Amway bringt ein direktes Konkurrenzverhältnis der Mitglieder mit sich und die rechtliche Selbstständigkeit lässt schwache soziale Bindungen zwischen Mitgliedern vermuten. Mitglieder beschreiben jedoch, dass Amway eine starke Gemeinschaft formt, in der sich die Beteiligten gegenseitig unterstützen anstatt gegeneinander zu arbeiten (Pratt, 2000):

„Und das ist ja oft das, was viele in der heutigen Zeit gar nicht mehr kennen: Das Miteinander. Und das ist, denke ich mir, das, was Amway, sagen wir mal auszeichnet: Dass das einfach ein Geschäft ist, das kann ich nicht alleine aufbauen. Ich brauche Menschen, dir mir dabei helfen, mich unterstützen (...) Das sind Menschen, die auch an mich glauben!“ (Mitglied 13)

Dieses starke Gemeinschaftsgefühl ist angesichts der Betonung individueller Freiheit sowie der spezifischen Organisationsstruktur Amways erstaunlich. Aus unserer Analyse werden drei organisationale Mechanismen deutlich, die dazu beitragen, das Gemeinschaftsgefühl zwischen Mitgliedern zu stärken und gegenseitiges Konkurrenzgebar zu vermindern.

### *Strukturelle gegenseitige Abhängigkeit der Mitglieder*

Zunächst werden die selbstständigen Mitglieder durch ein System der gegenseitigen Abhängigkeit in das Unternehmen eingebunden. Der finanzielle Erfolg der sogenannten Upline, d.h. dem Anwerber, ist vom Umsatz der eigenen Downline abhängig: Je größer die eigene Downline ist und je aktiver die Mitglieder im Produktkauf und Anwerben sind, desto erfolgreicher ist die entsprechende Upline (Schwarz & Schwarz, 2001). Dementsprechend ist es für Anwerber zentral, die „eigenen“ Mitglieder zu motivieren und im Verkauf sowie Anwerben auszubilden. Umgekehrt ist auch die Downline auf die Hilfe der Upline angewiesen, da die meisten neuen Mitglieder keine Erfahrung als selbstständige Geschäftsleute haben und so zumindest anfänglich den Rat und die Unterstützung erfahrener Mitglieder benötigen. Ein Motivationsbuch erklärt, warum Mitglieder ihrer Upline folgen sollen.

„Wenn Sie Ihr Geschäft beginnen, brauchen Sie einen Leitfaden, den Sie unbedingt (...) beachten sollten. Richten Sie sich danach, und weichen Sie von dieser Linie nicht ab, denn dahinter steht eine jahrzehntelange weltweite Erfahrung, die Sie unbedingt nutzen sollten“ (Schwarz & Schwarz, 2001, S. 1; siehe auch Erfahrungsberichte der ehemaligen Mitglieder [Scheibler, 2004; Sonnabend, 1998] zu der Art und Weise, wie persönliche Bindung zwischen Mitgliedern aufgebaut werden).

Die „Ausbildung“ in Amway besteht darin, dass sich neue Mitglieder freiwillig den bereits Erfolgreichen unterordnen und von ihnen schulen lassen. Besonders große Downlines, wie die der Familie Schwarz, haben dazu ein eigenes bundesweites Schulungssystem aufgebaut, zu dem u.a. wöchentliche Treffen, halbjährliche internationale Seminare sowie eine große Vielzahl an Motivationsmaterialien gehören.

### *Überhöhung der gegenseitigen Abhängigkeit als Gemeinschaft und Freundschaft*

Einen zweiten organisationalen Mechanismus stellt die Überhöhung der gegenseitigen Abhängigkeit dar. Aus den Interviews sowie durch die teilnehmende Beobachtung lässt sich entnehmen, dass während der regelmäßigen Veranstaltungen des Schulungssystems neben Produkt- und Marketingwissen vor allem ein starkes Gruppengefühl vermittelt wird. Das folgende Zitat illustriert, wie Mitglieder die Atmosphäre und den Umgang miteinander erfahren:

„Man lernt viele Freunde kennen – das ist wirklich so. Also was man in dem Geschäft Leute kennen lernt, wo es auch wirklich ehrlich mit einem meinen, das finden Sie woanders nicht (...) kann mir jemand sagen, was er will, das gibt es nicht!“ (Mitglied 1)

Für Anwerber ist es finanziell attraktiv, sich intensiv um „ihre“ Mitglieder zu kümmern und regelmäßige private Treffen sowie ein täglicher telefonischer Kontakt gelten als erfolgversprechend (Scheibler, 2004; Sonnabend, 1998). Die daraus entstehenden Beziehungen werden oft als enge Freundschaften beschrieben. Auf die Frage, ob eine Art „seelische Betreuung“ zu ihren Aufgaben gehöre, antwortet eine Anwerberin folgendes:

„Ja, wir sind alles in einem: Lehrer, Pfarrer, Geschäftspartner, Freund und Freundin“ (Mitglied 9).

### *Stärkung der Gemeinschaft durch Selbstselektion*

Als dritter organisationaler Mechanismus zur Stärkung der Gemeinschaft zeichnet sich in unseren Daten die Selbstselektion überzeugter Mitglieder ab. Die wenigen verfügbaren Schätzungen zur Entwicklung der Mitglieder gehen davon aus, dass die Mehrheit der Mitglieder innerhalb des ersten Jahres ihre Tätigkeit beendet (Biggart, 1989; Juth-Gavasso, 1985). Von loyalen Mitgliedern wird dies nicht als Zeichen für schwierige Arbeitsbedingungen oder strukturelle Probleme Amways bewertet, sondern als positiver Mechanismus der „Selbstreinigung“ bezeichnet: Gemäß Unternehmensphilosophie bleiben die positiv denkenden, gewillten und lernbereiten Mitglieder im Unternehmen, während diejenigen, die nicht in der Lage sind, sich an die Erfordernisse der Tätigkeit anzupassen, von selbst gehen. Eine Führungskraft erklärt hierzu:

„Das sortiert sich aus (...) es kommen zu viele Menschen und wollen vielleicht auch [erfolgreich sein] (...), aber das ist ihnen nicht bewusst, dass man sich ein bisschen ändern muss. Man muss das Negative hierfür wegschieben oder weglassen, weil das stört“ (Mitglied 7).

Diese Selbstselektion fördert die Kohäsion derjenigen, die dem Unternehmen treu sind, den sogenannten Amwayanern. „Echte Amwayaner“ halten laut loyaler Mitglieder zusammen und pflegen enge persönliche Bindungen.

„Ja, das ist, das sind die Amwayaner, das ist wie eine große Familie“ (Mitglied 5).

Trotz der stark individualisierten Arbeitsverhältnisse gilt Amway somit unter loyalen Mitgliedern als starke Gemeinschaft, die Mitglieder in eine frei gewählte gegenseitige Abhängigkeit einbindet.

### **2. Verhältnis von Beruf & Privat: Entgrenzung als Weg zur Erfüllung**

Die zweite Dimension, auf der das Spannungsverhältnis zwischen Freiheit, Gerechtigkeit und Gemeinschaft von Amway abgemildert wird, umfasst das Verhältnis der Amway-Tätigkeit zu anderen Lebensbereichen. Trotz finanzieller Unsicherheit wird Amway als Möglichkeit präsentiert, verschiedene Lebensbereiche wie Karriere, Familie und Freundschaften problemlos vereinbaren zu können. Ein langjähriges Mitglied erläutert, warum es die Tätigkeit schätzt:

„Es gibt keine bessere Möglichkeit, seine Lebensphilosophie – oder meine Lebensphilosophie – zu verwirklichen. Und eine risikofreie Zeiteinteilung, Lebensqualität mit, ja – je nach Fleiß –, gutem Einkommen [zu verbinden]“ (Mitglied 14).

Aus unserer Analyse folgt, dass für das Verhältnis von Beruf und Privatleben ein Lebensstil zentral ist, der ein ganzheitliches und spannungsfreies Lebensgefühl seiner Mitglieder fördert. Zwei organisationale Mechanismen tragen dazu bei.

#### *Formelle Flexibilität als Integrationsmechanismus*

Zunächst fördert die formelle Flexibilität der Arbeitsbedingungen einen spezifischen Amway-Lifestyle (s. für persönliche Erfahrungen hierzu auch die autobiographischen Werke der ehemaligen Mitglieder Scheibeler [2004] und Sonnabend [1998]). Das Fehlen eines Mindestumsatzes sowie fester Arbeitszeiten werden als einmalige Chance präsentiert, um die eigene Tätigkeit harmonisch mit anderen Interessen, Vorlieben und Notwendigkeiten zu integrieren, beispielsweise mit familiären Verpflichtungen:

„Wenn ich als Mutti dann zu Hause ein krankes Kind habe (...) da weiß ich nicht, wo ich hingehöre: Da bin ich auf Arbeit, weil ich habe da einen Vertrag – aber mein Herz, das zerreißt sich bald. (...) und so Sachen habe ich erlebt, und das fand ich furchtbar. (...) Und hier, wenn ich ein krankes Kind habe, dann führe ich das Sponsorgespräch eben am Bett, also das kann man alles verbinden“ (Mitglied 2).

### *Überhöhung der Tätigkeit als Persönlichkeitsentwicklung*

Wichtiger Bestandteil des Amway-Lebensstils ist, dass die Tätigkeit als förderlich für eine persönliche Entwicklung hin zu u.a. mehr Offenheit, geistiger Flexibilität, positiver Lebenseinstellung, Mut, Redegewandtheit und persönlicher Stärke bewertet wird. Ein Ehemann berichtet im Interview von der Entwicklung seiner Frau:

„Und die Persönlichkeitsentwicklung, alleine bei meiner Frau, gibt dem Geschäft einen Wert, den kann man mit Geld nicht bezahlen! (...) Also, ich habe meine Frau schon immer geliebt, sonst hätte ich sie nicht geheiratet, aber es ist unglaublich, wie sie eine starke Persönlichkeit da geworden ist, das ist Wahnsinn!“ (Mitglied 5).

Welche Fähigkeiten, welche persönliche Einstellung und auch welche Emotionen die persönliche Entwicklung und den eigenen Erfolg erhöhen, sind zentrale Themen auf Schulungen, in Motivationsschriften, Motivationsreden und während privater Treffen. Die entsprechenden Ratschläge zur Förderung der persönlichen Entwicklung reichen vom richtigen Denken, d.h. vom positiven Denken bis hin zur professionellen Kleidung und korrekten emotionalen Haltung (Schwarz & Schwarz, 2002, S. 71). Ein Mitglied erläutert:

„Also positiv denken, positiv handeln, positiv so machen ‚als ob‘ und dann wirst du auch so. Also es gibt so Tricks wie [du] z.B. morgens gleich die Laune verbesserst: in den Spiegel reinschauen und sich anlächeln, [auf die] Schulter klopfen: ‚Ach du bist ja gut, du schaffst das!‘ – und das funktioniert!“ (Mitglied 7).

Langjährige Mitglieder berichten, dass ihr Leben durch die Tätigkeit erheblich an Qualität gewonnen habe: Amway wird als „Lebensschule“ (Schwarz, 1999b, S. 40) präsentiert, durch die eine neue, bessere und im Kern konfliktfreie Lebenseinstellung möglich wird. So fördern neben der formellen Flexibilität auch geteilte Denk- und Wahrnehmungsschemata die „Grenzenlosigkeit“ zwischen beruflicher Tätigkeit und Privatleben.

### ***3. Verhältnis zwischen Organisation und Individuum: Eigenverantwortung und Ungleichheit als Preis der Freiheit***

Die dritte Dimension, auf der Spannungsverhältnisse organisational bearbeitet werden, ist das Verhältnis zwischen Mitgliedern und Unternehmen. Wie oben geschildert, besteht extreme Einkommensungleichheit zwischen Mitgliedern in Amway. Dennoch gelingt es Amway, sich als äußerst faires Unternehmen und als Vorbild für eine bessere Gesellschaft zu präsentieren und so Mitglieder an sich zu binden:

„Fakt: Der Amway Verkaufs- und Marketingplan gewährleistet gleiche Chancen für jeden. Egal wo und wann er mit dem Geschäft beginnt! Und belohnt fair und großzügig gemäß der Leistungen jedes Einzelnen ohne so genannte Kopfgelder, Umsatzvorgaben, ohne Gebietseinteilung oder ohne Mindestumsatz – sei es wöchentlich, monatlich oder jährlich – wie es in vielen anderen Direktvertriebsfirmen gibt“ (Rede Geschäftsführer Deutschland).



In unserer Analyse werden zwei organisationale Mechanismen deutlich, die das Verhältnis zwischen Organisation und Individuum beeinflussen.

Zunächst wird die *Pflicht zur Eigenverantwortung durch Wahlfreiheit* betont. Innerhalb Amways wird die Verantwortung für Erfolg und Misserfolg allein bei den Mitgliedern gesehen. Dies wird mit mehreren Kennzeichen Amways begründet: dem relativ einfachen formalen Ein- und Austritt, dem transparenten Provisionssystem und der fehlenden Weisungsbefugnis. Laut Unternehmenslogik ermöglichen diese Merkmale den Mitgliedern eine vollständige Selbstbestimmung hinsichtlich ihrer Tätigkeit. Wer die zahlreichen Handlungsempfehlungen aufgreift, wird erfolgreich. Wer diese vernachlässigt, braucht sich über Misserfolg nicht zu wundern.

„Im Amway Geschäft – das ist auch das Schöne – wird ..., man wird ja nicht gezwungen, sich zu verändern: Man kann Dinge annehmen, und man kann sie auch nicht annehmen“ (Mitglied 2).

Da Mitglieder frei sind, sich erfolgreich zu verhalten, können laut Unternehmenslogik Misserfolge nicht dem System, sondern nur dem Einzelnen zugerechnet werden (für eine nähere Analyse dieses Mechanismus s. Groß, 2008 und für persönliche Erfahrungen eines ehemaligen Mitglieds s. Sonnabend, 1998).

#### *Definition von Gerechtigkeit als formale Gleichbehandlung*

Ein zweiter Mechanismus, der die Wahrnehmung fördert, dass Erfolg und Misserfolg ausschließlich in den Händen der Mitglieder liegen, ist die Gleichsetzung von formaler Gleichbehandlung mit Gerechtigkeit. Da das Provisionssystem unabhängig von persönlichen Seilschaften und Vorlieben angewandt wird, gilt es im Unternehmen als Garant für Gleichbehandlung. Wer Umsatz (mit seiner Gruppe) erwirtschaftet, wird belohnt, wer keinen Umsatz erwirtschaftet, nicht.

„[Bei uns] passt absolut das Wort: ‚Leistungsgerechte Bezahlung!‘ Und das ist nicht überall so“ (Mitglied 12).

Das Provisionssystem sowie das Unternehmen als Ganzes wird somit als neutraler, fairer und gerechter Rahmen präsentiert, der jedem Mitglied die gleichen Chancen bietet.

„Wir Menschen (keiner ausgenommen) unterliegen alle verschiedenen Einflüssen und Motivationen und funktionieren deshalb nicht immer gleichbleibend. Ein gutes System funktioniert immer!“ (Schwarz & Schwarz, 2002, S. 3)

Einkommensungleichheit wird nicht durch das Unternehmen selbst verursacht, sondern entsteht laut dieser Logik erst durch das unterschiedliche Verhalten von Individuen (für die Auswirkungen dieser Logik auf das Selbstbild „gescheiterter“ Mitglieder s. beispielsweise Scheibeler, 2004). Die extreme Einkommensungleichheit zwischen Mitgliedern wird als das Resultat individuellen Erfolgs oder Versagens gesehen und somit nicht als zu lösendes Problem geschildert.

#### **4. Verhältnis der Organisation zu ihrer Umwelt: Aufwertung durch Abwertung – Vergemeinschaftung durch Distinktion**

Die letzten zwei organisationalen Mechanismen erstrecken sich auf das Verhältnis des Unternehmens zu ihrer Umwelt: Potentielle interne Spannungen, beispielsweise Gerechtigkeitsprobleme angesichts bestehender Ungleichheit oder Konkurrenzdenken

untereinander, werden hier durch Vergleiche des Unternehmens mit seiner als ungerecht, kalt und unfreundlich geschilderten Umwelt abgeschwächt und relativiert. Denn Deutschland ...

„ist ein ziemliches Ellbogenland geworden, ein ziemlich egoistisches Land. (...) das ‚Ich‘, das steht zu arg im Vordergrund. (...) Und in dem [Amway-] Geschäft ist das ‚Du‘ wichtig, nicht das ‚Ich‘!“ (Mitglied 1).

Zwei organisationale Mechanismen sind für die Bearbeitung dieser Dimension zentral.

### *Aufwertung durch Vergleich*

Potentielle interne Spannungen werden vermindert durch die Aufwertung Amways im Vergleich zu anderen Unternehmen und Tätigkeiten (s. hierzu beispielhaft Sonnabend, 1998). Auch Mitglieder, die ihre eigene Amway-Tätigkeit als mühsam erachten, heben dennoch die positiven Seiten hervor. So zieht ein Mitglied Vergleiche mit ihrem früheren Beruf als Arzthelferin:

„[I]ch habe nette Arbeitskolleginnen gehabt, es war in Ordnung, aber es war einfach Gefängnis: Morgens wohin um eine bestimmte Uhrzeit, bis dann und dann, dann darf man wieder heim. Wenn man zwischen der Zeit wohin musste, musste man anfragen, ob es ganz schlimm wäre, wenn man jetzt irgendetwas kurz erledigen – oder Arzt oder irgendetwas – müsste. (...) Das ist eine ganz andere Welt, eine ganz andere Welt! Wenn ich mir dann vorstelle, dass es Menschen gibt, die an Maschinen stehen, die acht Stunden am Tag ... irgendwo in einer Halle verbringen, irgendetwas vor sich hin arbeiten, wo sie 30, 40 Jahre machen: Das ist nur Gefängnis, das ist nur ..., das ist Folter“ (Mitglied 6).

### *Distinktion von Ungläubigen und Miesmachern*

Vergleiche zwischen Amway und seiner Umwelt finden auch auf der persönlichen Ebene statt: Wenn Mitglieder ihre Tätigkeit beenden, wird die Ursache ihrem persönlichen Fehlverhalten zugeschrieben. Eng verbunden mit dem oben beschriebenen Mechanismus der Eigenverantwortung durch Wahlfreiheit ist ein Mechanismus der Distinktion, der es Amway und Amwayanern ermöglicht, sich positiv von anderen Menschen abzuheben und damit zugleich die eigene Gruppenzugehörigkeit zu stärken (Pratt, 2000). Ein Mitglied erläutert, warum es sich von sogenannten Negativ-Denkern und Miesmachern fern hält und lieber mit gleichgesinnten Mitgliedern Zeit verbringt:

„Ja, man merkt einfach, dass es Menschen gibt, die einem Kraft geben, und andere, die nehmen einem Kraft. Und in dem Geschäft muss man ein Mutmacher sein, man muss selber Kraft geben können; und wenn man außen herum lauter Parasiten hat, wo einem den ganzen Tag Kraft abziehen, dann bleibt für mich selber nichts mehr übrig, und wie – wenn ich selber keine Kraft für mich habe – wie kann ich dann anderen Leuten Kraft geben? Das funktioniert nicht, und darum muss man schon gucken, dass man von denen ganz negativen Menschen einen Bogen macht“ (Mitglied 5).

Auf Schulungen empfehlen Erfolgreiche, sich von Nicht-Mitgliedern zu distanzieren und die befragten Mitglieder berichten einhellig, dass sie ihren Freundeskreis durch die Tätigkeit erheblich verändert haben und wesentlich weniger Freizeit mit Nicht-Mitgliedern wie (früheren) Bekannten, Freunden und Familienangehörigen verbringen. Durch die Selbstabgrenzung zu Nicht-Mitgliedern werden bestehende Spannungen zwar nicht organisational aufgelöst, jedoch lenkt die Distinktion von einer als

problematisch präsentierten Außenwelt von potentiellen organisationsinternen Gerechtigkeitsproblemen oder gegenseitigem Konkurrenzgebaren ab.

## Diskussion und Schlussbetrachtung

Die Zunahme an vermarktlichten Beziehungen zwischen Organisationen und Arbeitskräften, die sich sowohl in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen als auch in organisationsinternen Marktmechanismen zeigt, erhöht durch verringerte Fremdkontrolle und eine verstärkte Selbstkontrolle auf den ersten Blick individuelle Freiheiten. Ausgehend von den republikanischen Idealen Liberté–Egalité–Fraternité und dem damit verbundenen Verweis auf die Bedeutung kollektiver Regeln des Zusammenlebens jenseits individueller Freiheit sind wir der Frage nachgegangen, welche Spannungsverhältnisse sich in einer Arbeitswelt ergeben, die individuelle Freiheiten betont und in der Kooperations- und Arbeitsbeziehungen marktlich vermittelt werden. Unsere konkrete empirische Frage war, welche Praktiken und Mechanismen Organisationen entwickeln, um die mit individuellen Freiheiten verbundenen Gemeinschafts- und Gerechtigkeitsprobleme zu adressieren und abzumildern.

Für die Untersuchung dieses Spannungsfeldes und darauf bezogener organisationaler Mechanismen haben wir mit Amway ein Unternehmen gewählt, das bewusst auf die Freiheit einzelner Mitglieder und deren Selbstverantwortung setzt und das in besonderer Weise unternehmerische Leistungs Ideale verkörpert. Das so charakterisierte neoliberale Arbeitsregime Amways ließ vermuten, dass Unternehmensmitglieder nur schwache soziale Bindungen untereinander eingehen und Gemeinschaft somit einen untergeordneten Stellenwert erhält. Hohe Eigenverantwortlichkeit, individualisierte Arbeitsbedingungen und finanzielle Unsicherheit ließen auch eine erhöhte Spannung mit privaten Bedürfnissen nach Sicherheit, gerechter Entlohnung und Identitätsstiftung durch eine langandauernde Unternehmenszugehörigkeit vermuten.

In der Analyse der erhobenen Daten konnten wir vier Dimensionen identifizieren, auf denen von Amway potentielle Spannungen zwischen Freiheit, Gemeinschaft und Gerechtigkeit adressiert werden: (1) das Verhältnis der Mitglieder zueinander, (2) das Verhältnis von privatem und beruflichem Leben der Mitglieder, (3) das Verhältnis zwischen Organisation und Individuum und (4) das Verhältnis zwischen der Organisation und ihrer Umwelt.

Obwohl in Amway die Mitglieder in direkter Konkurrenz zueinander stehen, wird ihr Verhältnis untereinander als gemeinschaftlich und familienähnlich angesehen. Organisationale Mechanismen, z.B. die Betonung der Freiwilligkeit der Mitgliedschaft bei Amway, unterstützen die Gemeinschaftsbildung und formen ein Gegengewicht zur Unabhängigkeit jedes einzelnen Handelsvertreters (*Verhältnis der Mitglieder zueinander*). Das Privat- und Berufsleben seiner Mitglieder versucht Amway durch eine weitgehende Entgrenzung der beiden Bereiche in Einklang zu bringen. So unterstützt das Unternehmen Denk-, Wahrnehmungs- und Verhaltensschemata, die die Tätigkeit als ganzheitlichen und somit spannungsarmen Lebensentwurf präsentieren (*Verhältnis von privatem und beruflichem Leben*). Eine formale Gleichbehandlung der ungleich leistungsfähigen Mitglieder wird hervorgehoben, um das Spannungsverhältnis zwischen individueller Verantwortung und organisationaler Gerechtigkeit abzuschwächen (*Verhältnis zwischen Organisation und Individuum*). Eine Abgrenzung von der Umwelt erfolgt in

Amway u.a. dadurch, dass dem eigenen Unternehmen eine besonders wertvolle Rolle innerhalb einer stets „kühleren“ Gesellschaft zugewiesen wird (*Verhältnis zwischen der Organisation und ihrer Umwelt*).

Die den vier genannten Dimensionen analytisch zugeordneten organisationalen Mechanismen deuten wir als Merkmale eines sozialen Kontraktes zwischen Amway und seinen Mitgliedern. Dieser soziale Kontrakt beinhaltet von den Mitgliedern kollektiv geteilte und von der Organisation propagierte und zugleich eingeforderte Denk-, Wahrnehmungs- und Verhaltensschemata auf den vier genannten Dimensionen. Tabelle 1 fasst die auf Basis der empirischen Studie herausgearbeiteten organisationalen Mechanismen noch einmal zusammen und charakterisiert für jede der vier Dimensionen den für Amway identifizierten zentralen „Lösungsansatz“ für Gerechtigkeits- und Gemeinschaftsprobleme.

Die bei Amway beobachteten organisationalen Mechanismen verweisen darauf, dass die vermuteten, mit unternehmerischer Freiheit verbundenen Gemeinschaftsprobleme durch eine starke und vom Unternehmen forcierte Wertegemeinschaft gelöst werden. Amway zieht hiermit zum einen neue Mitglieder an, die sowohl Freiheit und Selbstverantwortung suchen als auch das Gefühl, einer Gemeinschaft anzugehören, die Orientierung bietet. Zum anderen basiert diese Form der Gemeinschaft auf einer Vereinnahmung und prägenden Sozialisation der Mitglieder (Inklusion) sowie einer klaren Abgrenzung von der Organisationsumwelt (Distinktion bis hin zur Exklusion). Mitglieder, die Zweifel an den in Amway gelebten Werten haben, entscheiden sich in aller Regel, die Organisation zu verlassen.

**Tab. 1: Ausgestaltung des sozialen Kontraktes zwischen der Amway GmbH und ihren Mitgliedern**

Dimension des sozialen Kontraktes	Organisationale Mechanismen	„Lösungsansatz“ für Gerechtigkeits- und Gemeinschaftsprobleme
Verhältnis der Mitglieder zueinander	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strukturelle gegenseitige Abhängigkeit der Mitglieder</li> <li>- Überhöhung der gegenseitigen Abhängigkeit als Gemeinschaft und Freundschaft</li> <li>- Die Stärkung der Gemeinschaft durch Selbstselektion</li> </ul>	Paradoxie der freiwillig gewählten Abhängigkeit
Verhältnis privat & Beruf	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formelle Flexibilität als Integrationsmechanismus</li> <li>- Überhöhung der Tätigkeit als Persönlichkeitsentwicklung</li> </ul>	Entgrenzung von Beruf und Privatleben als Weg zur Erfüllung
Verhältnis Organisation & Individuum	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Pflicht zur Eigenverantwortung durch Wahlfreiheit</li> <li>- Definition von Gerechtigkeit als formale Gleichbehandlung</li> </ul>	Eigenverantwortung und Ungleichheit als Preis der Freiheit
Verhältnis Organisation & Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufwertung durch Vergleich</li> <li>- Distinktion von „Ungläubigen“ und „Miesmachern“</li> </ul>	Aufwertung durch Abwertung – Vergemeinschaftung durch Distinktion

Gerechtigkeit wird nicht als ein von Freiheit unabhängiger Wert angesehen, sondern aus den Resultaten individueller Leistungsfähigkeit (und -willigkeit) abgeleitet. Gerechtigkeit und Solidarität sind damit nicht gesetzte Rahmenbedingungen gewährter Frei-

heit, sondern zwangsläufiges Ergebnis marktorientierter eigenverantwortlicher Arbeit. Individuelles Handeln aber ist zugleich eigenverantwortlich *und* eingebunden in eine hierarchische Organisationsstruktur mit einem ausgeprägten formalen Anreizsystem, die diszipliniert, kontrolliert und sozialisiert und der sich Selbstständige unterordnen. Amway ist also weder ein Netzwerk unabhängiger Freelancer, wie wir es z.B. in der Medien- oder Designbranche häufig finden, noch ein klassischer Arbeitgeber, der Arbeitskräfte auf der Basis von Arbeitsverträgen an sich bindet. Das Unternehmen stellt vielmehr eine Hybridform dar, die durch eine fremdgesteuerte Selbststeuerung geprägt ist. Diese fremdgesteuerte Selbststeuerung ist frei gewählt und wir sprechen daher von einer *Paradoxie der freiwillig gewählten Abhängigkeit*.

Bei allen Besonderheiten aber weist Amway Merkmale der Nutzung von Arbeitskraft auf, wie sie z.B. mit dem Konzept des Arbeitskraftunternehmers (Voß & Pongratz, 1998) oder dem des unternehmerischen Selbst (Bröckling, 2007) beschrieben werden. Auch weist Amway – bei allen Unterschieden – Gemeinsamkeiten auf mit z.B. dem US-amerikanischen Unternehmen „Best Buy“, das seinen Mitarbeitern im Rahmen von Zielvereinbarungen weitgehende Autonomie gewährt (Heuer, 2007), oder der aktuell diskutierten Vision Liquid von IBM, bei der ein Großteil der derzeit noch als Arbeitnehmer beschäftigten IT-Fachkräfte zukünftig als Freelancer für das Unternehmen arbeiten sollen (Dettmer & Dohmen, 2012). In beiden Fällen wird Fremdkontrolle durch eine indirekt durch den (externen oder internen) Markt gesteuerte Selbstkontrolle substituiert.

Amway stellt damit durch seine außergewöhnliche Struktur und Kultur zwar einen „Extremfall“ (Eisenhardt, 1989) dar, verweist aber zugleich darauf, dass sich auch (und vielleicht gerade) in neoliberalen Arbeitsregimen die Frage stellt, welche Formen organisational hergestellter Gerechtigkeit und Gemeinschaft in individualisierten Arbeitsverhältnissen möglich sind und Bestand haben können.

Die Ausprägung des sozialen Kontraktes bei Amway – starke Eigenverantwortlichkeit mit Gerechtigkeit durch Markt-Feedback sowie zugleich eine starke sinn- und identitätsstiftende Wertegemeinschaft – weist Parallelen mit Beschäftigungssystemen in den kreativen Industrien auf (Eikhof & Haunschild, 2006; Haunschild, 2011). In beiden Fällen ist der Lebensstil durch Homogenität geprägt, basiert bei Amway aber wesentlich stärker auf materiellen Lebenszielen. Eine weitere Gemeinsamkeit ist die zu beobachtende soziale Schließung, die aus einem Verschmelzen von Arbeit und Privatem resultiert (s.a. Fleming, 2009; Land & Taylor, 2010), und ein Aussteigen bei nicht eingetretenen Versprechungen und nicht erfüllten Hoffnungen erschwert. Bei Amway führt dies dazu, dass individuell zugeschriebene Misserfolge für die Betroffenen eher tragbar sind, wenn sie in der Organisation verbleiben (Pratt, 2000).

Das Beispiel Amway macht zusammengefasst drei zentrale Merkmale sozialer Kontrakte im Kontext individualisierter und vermarktlichter Arbeitsbeziehungen sichtbar: Erstens, wie potentielle Spannungsverhältnisse zwischen Freiheit, Gleichheit und Gemeinschaft auf *organisationaler* Ebene adressiert und auf den vier genannten Dimensionen teilweise „gelöst“ werden können. Zweitens, wie *soziale* Kontrakte den Umgang mit diesen Spannungsverhältnissen in den weiteren gesellschaftlichen Diskurs, z.B. in den gesellschaftlichen Trend zur Entgrenzung von Privat- und Berufsleben, einbetten und damit legitimieren. Drittens, die Fragilität eines solchen sozialen

Kontraktes: Obwohl Unternehmen die genannten Spannungsverhältnisse mit Hilfe der Beeinflussung des sozialen Kontraktes adressieren können, beruhen die jeweiligen „Lösungen“ auf unternehmensspezifischen Denk- und Wahrnehmungsschemata, die – trotz der Einbettung in einen größeren gesellschaftlichen Kontext – zerbrechlich sind. Im Falle Amways zeigt sich dies an der hohen Abbruchquote von Mitgliedern und der umfangreichen Kritik früherer Mitglieder am unternehmensspezifisch gefärbten Freiheits-, Gerechtigkeits- und Gemeinschaftsbegriff (Scheibeler, 2004; Sonnabend, 1998).

Die eher am amerikanischen als am deutschen Beschäftigungssystem orientierten Wertvorstellungen in Amway (Biggart, 1998; Groß, 2008; Groß & Jung, 2009) sowie die spezifische Organisation des Direktvertriebs sind sicherlich nicht verallgemeinerbar. Aber die Paradoxie der freiwillig gewählten Abhängigkeit, die Entgrenzung von Beruf und Privatleben als Weg zur Erfüllung, Eigenverantwortung und Ungleichheit als Preis der Freiheit sowie Aufwertung durch Abwertung, d.h. Vergemeinschaftung durch Distinktion, so lässt sich argumentieren, sind keine ausschließlich bei Amway vorzufindenden Versuche, Gemeinschafts- und Gerechtigkeitsprobleme zu bearbeiten. Vielmehr zeigen diese Versuche auf, dass innerhalb der Logik eines neoliberalen Arbeitsregimes die individualisierten Arbeitskräfte offensichtlich weiterer geteilter Werte bedürfen. Am Beispiel Amway lässt sich aber auch beobachten, dass Gemeinschaft und Gerechtigkeit eine Bedeutungsverschiebung erfahren, die der Logik neoliberaler Arbeitsregime kein Korrektiv entgegenstellt, sondern diese ideologisch unterfüttert.

## Literatur

- Alticor Inc. (2012). News Releases Amway Parent Surpasses USD\$10.9 Billion in Sales. Direct selling leader generates double-digit growth in 2011. Retrieved 19.3.2013, from <http://globalnews.amway.com/index.php?s=2933&item=122414>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39, 619-644.
- Amway GmbH (Ed.) (2004). *Geschäftspartnerantrag und Erstanforderung*. Puchheim: Amway GmbH.
- Amway GmbH (Ed.) (2011). Über Amway. Retrieved 23.03.11, from [www.amway.de/cms/ueber\\_amway/deutschland](http://www.amway.de/cms/ueber_amway/deutschland)
- Amway GmbH (Ed.) (2013). Prinzipien und Werte. Retrieved 19.3.2013, from <http://www.amway.de/about-amway-new/responsible-1/vision-and-values>
- Amway Wiki (2013). Schwarz Organisation. Retrieved 19.03.13, from [www.amwaywiki.com/Schwarz\\_Diamond\\_Connection](http://www.amwaywiki.com/Schwarz_Diamond_Connection)
- Atkinson, P., & Hammersley, M. (1994). Ethnography and participant observation. In N.K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (S. 248-261). Thousand Oaks: Sage.
- Bauman, Z. (2001). *The individualized society*. Cambridge: Polity Press.
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Beck, U., & Beck-Gernsheim, E. (1994). Individualisierung in modernen Gesellschaften – Perspektiven und Kontroversen einer subjektorientierten Soziologie. In U. Beck & E. Beck-Gernsheim (Eds.), *Risikante Freizeiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften* (S. 10-39). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Biggart, N. W. (1989). *Charismatic capitalism. Direct selling organizations in America*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2003). *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK.
- Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In R. Kreckel (Ed.), *Soziale Ungleichheiten* (S. 183-198). Soziale Welt, Sonderband 2, Göttingen.



- Bröckling, U. (2007). *Das unternehmerische Selbst – Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Burchell, G. (1993). Liberal government and techniques of the self. *Economy and Society*, 22, 267-282.
- Cappelli, P. (1995). Rethinking employment. *British Journal of Industrial Relations*, 33, 563-602.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 3-21.
- Dettmer, M., & Dohmen, F. (2012). Frei schwebend in der Wolke. *Der Spiegel*, 2/2012, 62-64.
- Deutschmann, C. (2002). *Postindustrielle Industriosozologie*. München & Weinheim: Juventa.
- Dougherty, D. (2002). Grounded theory research methods. In J. A. C. Baum (Ed.), *The Blackwell companion to organizations* (S. 849-866). Oxford: Blackwell Publisher.
- Eikhof, D., & Haunschild, A. (2006). Lifestyle meets market. Bohemian entrepreneurs in creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 15, 234-241.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Esping-Andersen, G. (1990). *Three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fleming, P. (2009). *Authenticity and the cultural politics of work: New forms of informal control*. Oxford: Oxford University Press.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley: Sociology Press.
- Groß, C. (2008). *Multi-Level-Marketing. Identität und Ideologie im Network-Marketing*. Wiesbaden: VS Research.
- Groß, C., & Jung, N. (2009). Challenging the conventional wisdom on 'enterprise': Control and autonomy in a direct selling organisation. *Management Revue*, 20, 348-372.
- Gross, P. (1994). *Die Multioptionsgesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Haunschild, A. (2004). Contingent work: The problem of disembeddedness and economic reembeddedness. *Management Revue*, 15, 74-88.
- Haunschild, A. (2011). Lifestyles as social contracts between workers and organizations. *Schmalenbach Business Review*, 63, 361-375.
- Heitmeyer, W. (1994). Das Desintegrations-Theorem. Ein Erklärungsansatz zu fremdenfeindlich motivierter, rechtsextremistischer Gewalt und zur Lähmung gesellschaftlicher Institutionen. In W. Heitmeyer (Ed.), *Das Gewalt-Dilemma. Gesellschaftliche Reaktionen auf fremdenfeindliche Gewalt und Rechts-extremismus* (S. 29-69). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Heuer, S. (2007). Große Freiheit. *brand eins*, 5/2007, 104-111.
- Hitzler, R., & Honer, A. (1994). Bastelexistenz. Über subjektive Konsequenzen der Individualisierung. In U. Beck & E. Beck-Gernsheim (Eds.), *Risikante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften* (S. 307-315). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Juth-Gavasso, C. L. (1985). *Organizational deviance in the direct selling industry: A case study of the Amway Corporation*. Ann Arbor: University Microfilms International.
- Lamnek, S. (1989). *Qualitative Sozialforschung. Band 2 Methoden und Techniken*. München: Psychologie Verlags Union.
- Land, C., & Taylor, S. (2010). Surf 's up: Work, life, balance and brand in a new age capitalist organization. *Sociology*, 44, 395-413.
- Marsden, D. (2004). The 'network economy' and models of the employment contract. *British Journal of Industrial Relations*, 42, 659-684.
- McKinlay A., & Smith, C. (Eds.) (2009). *Creative labour. Working in the creative industries*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Meulemann, H. (2004). Gleichheit und Leistung: Eine 'innere Mauer' in Ostdeutschland. In J. W. van Deth (Ed.), *Deutschland in Europa* (S. 151-173). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage.

- Moldaschl, M., & Sauer, D. (2000). Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In H. Minssen (Ed.), *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit* (S. 205-224). Berlin: edition sigma.
- Münch, R. (1991). *Dialektik der Kommunikationsgesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Opitz, S. (2004). *Gouvernementalität im Postfordismus. Macht, Wissen und Techniken des Selbst im Feld unternehmerischer Rationalität*. Hamburg: Argument.
- Polanyi, K. (1977). *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*. Wien: Europa-Verlag (engl. 1944).
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456-493.
- Rimke, H. M. (2000). Governing citizens through self-help literature. *Cultural Studies*, 14, 61-78.
- Rose, N. (1990). *Governing the soul: The shaping of the private self*. London: Routledge.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, Ca.: Sage.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative interviewing. The art of bearing data*. Thousand Oaks: Sage.
- Scheibeler, E. N. (2004). Merchants of deception. An insider's look at the worldwide, systematic conspiracy of lies that is Amway/Quixtar and their motivational organization. Retrieved 12.7.2005, from [www.merchantsofdeception.com](http://www.merchantsofdeception.com)
- Schwarz, M. (1999a). Die Amway-Corporation, Geschichte und Philosophie. In L. Rampelotto & M. Schwarz (Eds.), *Das Schwarz-System* (S. 17-28). Cles (TN): Schwarz Books.
- Schwarz, M. (1999b). Die Familie Schwarz und ihr Leben. In L. Rampelotto & M. Schwarz (Eds.), *Das Schwarz-System* (S. 29-48). Cles (TN): Schwarz Books.
- Schwarz, M. & Schwarz, M. E. (2001). *Mein Weg zum Kronenbotschafter*. Langenmosen: Marianne und Max Schwarz GmbH & Co. Vertriebsförderungs KG.
- Schwarz, M. & Schwarz, M. E. (2002). *Der Erfolgsweg*. Langenmosen: Marianne und Max Schwarz GmbH & Co. Vertriebsförderungs KG.
- Sennett, R. (1998). *Corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W.W. Norton.
- Simmel, G. (1922). *Philosophie des Geldes* (4. ed.). München, Leipzig: Duncker & Humblot (first published in 1900).
- Sonnabend, U. (1998). *Der geliebte Traum. In der Seifenblase zum Kronenbotschafter*. München: ZeitGeist Forum.
- Stake, R. (2005). Qualitative case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (S. 443-466). Thousand Oaks: Sage.
- Voß, G. G., & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, 131-158.